



# SAMEINING Í RÍKISREKSTRI – 3

## EITT FÉLAG UM FLUGLEIÐSÖGU OG FLUGVALLAREKSTUR

OKTÓBER 2010

# EFNISYFIRLIT

NIÐURSTÖÐUR OG ÁBENDINGAR .....	3
1 INNGANGUR .....	5
2 MÁLAVEXTIR.....	6
2.1 Ákvörðun um sameiningu og undirbúningur .....	6
2.2 Markmið sameiningar.....	6
2.3 Samrunaáætlun og áhættumat.....	7
2.4 Starfsmannahald, stefnumótun og upplýsingamiðlun .....	8
2.5 Verkstjórn í samrunaferli .....	9
3 SVÖR SAMGÖNGU- OG SVEITARSTJÓRNARRÁÐUNEYTIS UM UNDIRBÚNING SAMEININGAR .	10
a. Markmið með sameiningu .....	10
b. Fjárhagslegt mat.....	11
c. Stjórnun sameiningar .....	11
d. Samrunaáætlun.....	12
e. Annað .....	13
4 SVÖR ÍSAVIA UM UNDIRBÚNING SAMEININGAR .....	14
a. Markmið með sameiningu .....	14
b. Fjárhagslegt mat.....	15

# NIÐURSTÖÐUR OG ÁBENDINGAR

Hinn 1. maí 2010 sameinuðust opinberu hlutafélögin Keflavíkurflugvöllur ohf. og Flugstoðir ohf. í félaginu Isavia ohf. Þar með færðust yfirstjórn og ábyrgð á flugvallarekstri og flugleiðsöguþjónustu á íslenska flugstjórnarsvæðinu á hendur eins aðila. Athugun Ríkisendurskoðunar á undirbúningi sameiningarinnar leiddi í ljós að ákvörðun um hana var tekin að vel athuguðu máli. Eins voru markmið hennar skýr og verkstjórn og miðlun upplýsinga til starfsmanna með eðlilegum hætti. Athugunin gefur engu að síður tilefni til nokkurra athugasemda sem lúta m.a. að óljósum hagræðingarmöguleikum sameinaðs félags, óvissuþáttum í rekstri þess og kostnaði sameiningar.

Við mat sitt og ábendingar tók Ríkisendurskoðun einkum mið af svörum samgöngu- og sveitarstjórnarráðuneytis og stjórnar Isavia við spurningalista sem mótaður var í samráði við öll ráðuneyti fyrr á árinu. Þar sem þessi spurningalisti beinist eingöngu að undirbúningi sameiningar var ekki leitast við að meta árangur hennar. Slíkt biður betri tíma. Þess skal þó getið að stjórn Isavia telur að sameiningin hafi tekist mjög vel. Rekstrarniðurstaða sameinaðs félags fyrir fyrri hluta ársins 2010 sé betri en áætlanir gerðu ráð fyrir, tekist hafi að manna allar lykilstöður stjórnenda í félaginu, öll verkefni félagsins hafi verið unnin samkvæmt þeim ríku öryggiskröfum sem um þau gilda og leyfisskyld starfsemi hafi gengið hnökralaust. Jafnframt bendir stjórnin á að fjármálaráðuneyti og samgöngu- og sveitarstjórnarráðuneyti hafi lýst yfir ánægju sinni með sameininguna.

## ÁBENDINGAR TIL SAMGÖNGU- OG SVEITARSTJÓRNARRÁÐUNEYTIS

### 1. GREINA ÞARF HAGRÆÐINGARMÖGULEIKA SAMEININGAR

Fjárhagsleg áhrif sameiningar Keflavíkurflugvallar og Flugstoða hafa ekki verið metin á heildstæðan hátt. Því er ekki vitað nákvæmlega hvernig eða hversu mikið er unnt að hagræða í rekstrinum. Ríkisendurskoðun telur að fjárhagslegt mat eigi að liggja fyrir áður en sameining á sér stað, ekki síst þegar auka á skilvirkni og ná fram hagræðingu í rekstri. Í þessu sambandi skiptir miklu máli að Keflavíkurflugvöllur hefur verið rekinn með halla undanfarin ár vegna gengistaps.

### 2. ÁÆTLA ÞARF KOSTNAÐ VEGNA SAMEININGAR

Ekki var unnin kostnaðaráætlun vegna samruna Flugstoða og Keflavíkurflugvallar. Vegna þessa liggur kostnaður á sameiningarárinu 2010 ekki fyrir. Hann mun þó einkum lúta að breytingum á húsnæði og sameiningu tölvukerfa og er stefnt að því að hagræðingaraðgerðir standi að fullu undir honum. Ríkisendurskoðun telur almennt mikilvægt að áætla kostnað sameiningar svo að unnt sé að taka mið af honum í fjárheimildum og rekstraráætlun sameinaðs félags og greina frá öðrum rekstrargjöldum. Í fyrri úttektum sínum

**MARKMIÐ SKÝR OG  
VERKSTJÓRN MEÐ  
EÐLILEGUM HÆTTI**

**EKKI REYNT AÐ META  
ÁRANGUR SAMEININGAR**

hefur Ríkisendurskoðun einnig bent á að óraunhæft sé að gera ráð fyrir litlum kostnaði við sameiningu, sérstaklega ef stofnanir hafa glímt við rekstrarhalla.

### 3. EYÐA ÞARF ÓVISSU Í REKSTRARUMHVERFI ISAVIA

Ekki hefur verið gengið frá langtímaáætlun um rekstur Isavia vegna óvissu um skatta-lega meðferð félagsins, fjármögnun framkvæmda af samgönguáætlun stjórnvalda og hvernig fjárhagslegum rekstri innanlandskerfisins verði háttað. Vegna þessa liggur ekki fyrir hvaða meginbreytingar verða gerðar á þjónustu eða forgangs röðun verkefna til að ná fjárhagslegum markmiðum félagsins. Ríkisendurskoðun telur brýnt að stjórnvöld eyði þessari óvissu sem fyrst svo að stjórn Isavia geti endurskipulagt fjárhag félagsins og gengið frá langtímaáætlun.

## ÁBENDINGAR TIL STJÓRNAR ISAVIA OHF.

### 1. ENN VANTAR TÖLULEGA MÆLIKVARÐA VEGNA SAMEININGARINNAR

Mikilvægt er að ákveða sem fyrst tölulega mælikvarða á fagleg og fjárhagsleg markmið og forgangsraða þeim síðan svo að meta megi hvað sé enn ófrágengið í sameiningarferlinu og hvernig sameiningin komi til með að takast. Helst hefði þetta þurft að liggja fyrir áður en sameining fór fram.

### 2. LJÚKA ÞARF VERKLAGSREGLUM OG LANGTÍMASTEFNUMÓTUN FYRIR ÁRSLOK

Mikilvægt er að ljúka gerð verklagsreglna fyrir meginþætti starfseminnar og langtíma- stefnumótun fyrir sameinað félag innan þeirra tímamarka sem sett hafa verið (lok árs 2010) svo að stefnan verði sem fyrst leiðarljós fyrir starfsmenn og innleitt verði samræmt verklag á öllum starfsstöðvum.

### 3. ÁFRAM VERÐI STUTT VIÐ STARFSFÓLK

Stjórn Isavia og forstjóri hafa lagt mikla áherslu á að lágmarka áhættu og óvissu í starfsmannamálum félagsins. Ríkisendurskoðun bendir á mikilvægi þess að áfram verði stutt við starfsfólk í því breytingaferli sem framundan er og unnið verði eftir áætlun sem stuðlar að heildstæðri og öflugri vinnustaðarmenningu í sameinuðu félagi.

# 1 INNGANGUR

Í þessari skýrslu er greint frá undirbúningi að sameiningu opinberu hlutafélaganna Flugstoða og Keflavíkurflugvallar í Isavia ohf. Niðurstöðurnar byggja einkum á svörum stjórnar Isavia og samgöngu- og sveitarstjórnarráðuneytis við spurningalista Ríkisendurskoðunar, sbr. 3. og 4. kafla. Upphaflega fór sá listi eingöngu til ráðuneytisins. Að fengnum þeim svörum fór Ríkisendurskoðun þess á leit við stjórn Isavia að hún svaraði líka spurningalistanum enda tók hún við rekstri og sameiningu Flugstoða og Keflavíkurflugvallar í lok janúar 2010. Við mat og ályktanir studdist Ríkisendurskoðun einnig við ýmis önnur gögn vegna undirbúnings samrunans.

Athugun þessi er liður í verkefni Ríkisendurskoðunar við að meta hvernig áform ríkisstjórnarinnar um endurskipulagningu opinberrar þjónustu ganga eftir. Samkvæmt þeim er stefnt að því að draga verulega úr útgjöldum ríkisins með sameiningu og fækkun ráðuneyta og stofnana. Þar sem fyrri úttektir Ríkisendurskoðunar hafa sýnt að undirbúningi og framkvæmd sameiningar stofnana hefur oft verið ábótavant var talið rétt að fylgjast sérstaklega með þessum breytingum.

Verkefnið er að öðru leyti í samræmi við ákvæði 9. gr. laga nr. 86/1997 um Ríkisendurskoðun, sem fjallar um stjórnarsýsluendurskoðun, og starfsáætlun stjórnarsýslusviðs stofnunarinnar fyrir árin 2009–2011. Þar er lögð áhersla á samtímaeftirlit, hraða málsmeðferð og sýnileika. Reynt verður að fylgjast með sameiningu stofnana hjá sem flestum ráðuneytum á tímabilinu og hafist handa þegar lög um sameiningu hafa verið samþykkt. Meginmarkmiðið er að meta hvort stjórnvöld undirbúi sameiningu á fullnægjandi hátt, styðja við fagleg vinnubrögð og auka líkur á að tilætlaður árangur náist. Ekki er tekin afstaða til þess hvort sameining sé almennt séð réttmæt né heldur leitast við að meta hugsanlegan árangur.

Til að fá vísbendingar um fagleg vinnubrögð útbjó Ríkisendurskoðun spurningalista um nokkra mikilvægustu þætti við undirbúning sameiningar í ríkisrekstri. Við gerð hans var m.a. stuðst við rit fjármálaráðuneytis *Sameiningar ríkisstofnana og tengdar breytingar* (desember 2008). Listinn var sendur öllum ráðuneytum til umsagnar í janúar 2010 og kynntur sérstaklega á ráðuneytisstjórafundi í febrúar. Í framhaldinu var hann birtur á heimasíðu Ríkisendurskoðunar.

Ríkisendurskoðun óskaði eftir athugasemdum stjórnar Isavia ohf., fjármálaráðuneytis og samgöngu- og sveitarstjórnarráðuneytis við drög að þessari skýrslu. Ríkisendurskoðun þakkar þeim gott samstarf.

**DRAGA Á VERULEGA ÚR  
RÍKISÚTGJÖLDUM MEÐ  
SAMEININGU Í RÍKIS-  
REKSTRI**

**SPURNINGALISTI SEM  
TEKUR TIL UNDIRBÚN-  
INGS SAMEININGAR**

## 2 MÁLAVEXTIR

### 2.1 ÁKVÖRÐUN UM SAMEINGU OG UNDIRBÚNINGUR

Sameining í ríkisrekstri þarf að vera vel ígrunduð og undirbúin. Í því tilliti er mikilvægt að það ráðuneyti sem í hlut á geri frumathugun á möguleika sameiningar áður en ákvörðun er tekin. Þar þarf m.a. að greina verkefni stofnananna sem sameina á, meta skipulega kosti og galla ólíkra leiða og álitamála, gera rekstraráætlun fyrir nýja stofnun, skilgreina framtíðarsýn hennar og markmið og meta hvað gera þurfi svo að hún standi undir væntingum.

Í janúar 2009 skipaði samgönguráðherra starfshóp til að fjalla um kosti og galla þess að sameina opinberu hlutafélögin Keflavíkurflugvöll og Flugstoðir en í byrjun þess árs höfðu Flugstöð Leifs Eiríkssonar og Flugmálastjórn Keflavíkurflugvallar runnið saman í Keflavíkurflugvöll. Hópurinn ræddi við fjölmarga aðila, kynnti sér nýlegar skýrslur um málaflokkinn og aflaði upplýsinga um þróun og fyrirkomulag flugmála annars staðar á Norðurlöndum. Starfshópurinn skilaði ráðuneytinu ítarlegri skýrslu í september 2009 og lagði til að eitt félag hefði með höndum rekstur flugvalla og flugleiðsögukerfis hér á landi. Ríkisendurskoðun telur að í skýrslunni hefði átt að fjalla nánar um hvar og hvernig ætti að ná fram hagræðingu eða sparnaði í rekstri félaganna þar sem það var eitt af meginmarkmiðum sameiningarinnar og ljóst að mikill halli var á rekstri Keflavíkurflugvallar á árinu 2008. Þess ber að geta að þessi atriði liggja enn ekki fyrir.

### 2.2 MARKMIÐ SAMEINGAR

Mikilvægt er að sameining í ríkisrekstri hafi skýr og raunhæf markmið. Æskilegast er að skilgreina tölulega mælikvarða svo að meta megi árangur síðar meir og séu markmið fleiri en eitt skal forgangsraða þeim. Af svörum stjórnar Isavia og samgöngu- og sveitarstjórnarráðuneytis og öðrum gögnum verður ekki annað séð en að markmið nýs félags séu skýr. Með félaginu á að skapa sjálfbæra rekstrarheild sem stendur sig vel í alþjóðlegri samkeppni, tryggja heildarsýn um málaflokkinn og samþættingu verkefna og auka hagræði og skilvirkni í rekstri og fjárfestingum. Félaginu er líka ætlað að bæta þjónustu við flugrekendur og ferðamenn, efla fagþekkingu starfsmanna og stuðla að jákvæðri byggðaþróun í landinu. Enn hafa ekki verið skilgreindir tölulegir mælikvarðar eða markmiðum forgangsraðað.

Meðal markmiða sameiningar Keflavíkurflugvallar og Flugstoða er að auka hagkvæmni og skilvirkni í rekstri og skapa sjálfbæra heild að teknu tilliti til leyfilegra ríkisstyrkja. Undanfarin ár hefur beint framlag ríkissjóðs til rekstrar félaganna verið um 2,5 ma.kr. á ári og hefur svipuð fjárhæð runnið til viðhalds og framkvæmda á flugvöllum og flugstöðvum. Rekstur fyrirrennara Keflavíkurflugvallar (Flugstöðvar Leifs Eiríkssonar og

ÁKVÖRÐUN UM SAM-  
EINGU BYGGÐI Á  
ÍTARLEGRI SKÝRSLU  
STARFSHÓPS

MARKMIÐ FÉLAGSINS  
SKÝR EN HEFUR EKKI  
VERIÐ FORGANGS-  
RAÐAÐ

REKSTUR FÉLAGANNA  
GJÖRBREYTTIST ÁRIÐ  
2008 VEGNA GENGIS-  
TAPS

Flugmálastjórnar Keflavíkurflugvallar) gjörbreyttist milli áráanna 2007–08, úr 1,5 ma.kr. hagnaði árið 2007 í tæplega 7 ma.kr. halla árið 2008. Mismunurinn fólst einkum í tæplega 9,2 ma.kr. gengistapi vegna hruns íslensku krónunnar. Rekstur fyrir fjármunatekjur skilaði hagnaði. Árið 2009 var Keflavíkurflugvöllur svo rekinn með 339,6 m.kr. halla. Flugstoðir hafa á hinn bóginn skilað hagnaði undanfarin ár, 413 m.kr. árið 2007, 421 m.kr. árið 2008 og 185,5 m.kr. árið 2009. Ekki fór fram fjárhagslegt heildarmat vegna sameiningarinnar og því liggur ekki nákvæmlega fyrir hvar og hversu mikið megi hagræða í rekstri. Isavia telur unnt að hagræða í hliðstæðum þáttum í rekstri félagsanna, þ.e. í yfirstjórn, stoðeildum, flugleiðsögu og yfirstjórn flugvalla.

**ENN LIGGUR EKKI NÁKVÆMLEGA FYRIR HVAR HAGRÆÐA MÁ Í REKSTRI**

Í svari stjórnar Isavia segir að Keflavíkurflugvöllur og Flugstoðir starfi eftir samþykktri rekstraráætlun fyrir árið 2010 en ekki hefur verið gerð langtímaáætlun vegna óvissu um skattalega meðferð félagsins, fjármögnun framkvæmda og fjárhagslegan rekstur innanlandskerfisins. Að mati stjórnar Isavia er því enn óljóst hvaða meginbreytingar þarf að gera á þjónustu félagsins og forgangsröðun verkefna til að ná fjárhagslegum markmiðum. Í svari samgöngu- og sveitarstjórnarráðuneytis segir á hinn bóginn að um árabil hafi framlag ríkisins til framkvæmda á flugvöllum verið skilgreint í samgönguáætlun og fjárlögum. Þá liggja greiðslur ríkisins til Isavia fyrir og hafi náið samráð verið milli forstjóra félagsins og ráðuneytisins um hagræðingaraðgerðir. Hafi forstjóra og stjórn félagsins verið gert að hagræða í samræmi við áherslur sem fram koma í skýrslu fjármálaráðherra um jöfnuð í ríkisfjármálum. Ráðuneytið hafi fylgst með þeirri vinnu og lofi hún góðu. Af þessu má ráða að aðilar eru ekki sammála um hvaða þætti í rekstri Isavia eigi eftir að leiða til lykta. Ríkisendurskoðun telur brýnt að svo verði gert sem fyrst svo að hægt sé að ganga frá fjárhagslegri endurskipulagningu og langtímaáætlun félagsins.

**EYÐA ÞARF ÓVISSU TIL AÐ HÆGT SÉ AÐ ENDURSKIPULEGGJA FJÁRHAG**

Sameiningu fylgir alltaf kostnaður sem gera verður ráð fyrir í fjárheimildum og rekstraráætlunum nýrrar stofnunar eða félags og greina frá öðrum rekstrargjöldum. Stjórnendur þeirra þurfa líka að hafa nýjustu upplýsingar til að geta brugðist rétt við fari kostnaður fram úr samþykktri áætlun. Ríkisendurskoðun hefur í fyrri úttektum sínum bent á að óraunhæft sé að gera ráð fyrir litlum kostnaði við sameiningu hafi stofnanir glímt við rekstrarhalla. Stofnunin óskaði eftir kostnaðaráætlun vegna samruna Keflavíkurflugvallar og Flugstoða. Í svari Isavia segir að kostnaður hafi ekki verið endanlega metinn fyrir sameininguna en eftir hana hafi verið farið í að meta kostnað vegna samræmingar á fjárhagsbókhaldi, tölvu- og upplýsingatæknikerfum. Endanlegur kostnaður á sameiningarárinu 2010 liggur enn ekki fyrir en ljóst er að um er að ræða tilfallandi einskiptis kostnað, svo sem vegna breytinga á húsnæði og sameiningar á tölvukerfum. Í þessu sambandi bendir stjórn Isavia á að þessi kostnaður muni falla til sama ár og samgöngu- og sveitarstjórnarráðuneyti gerir kröfu um 280 m.kr. sparnað.

**KOSTNAÐARÁÆTLUN VEGNA SAMEININGAR LIGGUR EKKI FYRIR**

## 2.3 SAMRUNAÁÆTLUN OG ÁHÆTTUMAT

Í skýrslum Ríkisendurskoðunar um sameiningu í ríkisrekstri hefur verið bent á að ekki hafi alltaf verið gerð ítarleg samrunaáætlun sem gefi stjórnendum heildarsýn um sameiningarferlið og geri þeim kleift að stýra því með markvissum hætti. Í slíkri áætlun á að brjóta ferlið niður í vel skilgreinda og afmarkaða verkþætti, tilgreina ábyrgðaraðila, ákveða tímasetningar og meta kostnað og tíma. Það ráðuneyti sem í hlut á þarf að sjá til þess að samrunaáætlun sé gerð um leið og sameining hefur verið ákveðin.

**UPPLÝSINGUM UM FRAMVINDU SAMEININGAR MIÐLAÐ TIL LYKILAÐILA**

Hana þarf líka að endurskoða reglulega eftir því sem sameiningu vindur fram og þarf ráðuneytið því að vera vel upplýst um gang mála. Stjórn Isavia sendi Ríkisendurskoðun eintak af samrunaáætlun sinni sem stjórn félagsins hafði samþykkt og kynnt hafði verið fyrir fjármálaráðuneyti og samgöngu- og sveitarstjórnarráðuneyti. Þar eru helstu verkefni sameiningar tilgreind og hefur verkefnisstjóri miðlað stjórn og ráðuneytum upplýsingum um framvindu hennar.

#### STJÓRN ISAVIA HEFUR SKILGREINT MEGIN-ÁHÆTTU SAMEININGAR

Til að stuðla að árangursríkri sameiningu er mikilvægt að meta þær hættur sem gætu steðjað að. Þá er gerður listi yfir hugsanleg vandamál í sameiningarferlinu og afleiðingar þeirra metnar. Jafnframt eru mótvægisáðgerðir undirbúnar, ábyrgð á einstökum verkþáttum skilgreind og kostnaður áætlaður. Ríkisendurskoðun óskaði eftir slíku áhættumati vegna sameiningar Flugstoða og Keflavíkurflugvallar. Í svari stjórnar Isavia segir að starfsemi félagsins grundvallist að mestu leyti á starfsleyfi frá Flugmálastjórn Íslands og þeim fjölmörgu þekkingarstarfsmönnum sem starfa hjá félaginu. Stjórn og forstjóri félagsins hafa lagt mikla áherslu á að lágmarka áhættu á þessum tveimur sviðum.

## 2.4 STARFSMANNAHALD, STEFNUMÓTUN OG UPPLÝSINGAMIÐLUN

Sameining í ríkisrekstri hefur oft áhrif á starfsmannahald og veldur óvissu meðal starfsmanna um störf sín. Isavia mun að mestu leyti byggja á þeim mannauði sem er fyrir hendi. Ríkisendurskoðun ítrekar að á öllum stigum sameiningar þurfi að huga að því hvaða áhrif hún hefur á starfsmenn. Stjórn Isavia ákvað að virkja bráðabirgðaskipurit strax 1. maí 2010 til að skapa ekki óvissu um rekstrarleyfi félagsins hjá Flugmálastjórn og var fjármálasvið með því sameinað til frambúðar. Síðan þá hefur verið unnið framtíðarskipurit félagsins. Það liggur nú fyrir og er fullmannað starfsfólki úr félögnum tveim. Ákveðið var að auglýsa ekki stöðurnar til að tryggja samfellu í rekstrinum og lágmarka óvissu lykilstarfsmanna.

#### REYNT AÐ LÁGMARKA ÓVISSU MEÐAL STARFSMANNA OG TRYGGJA SAMFELLU

Stefnumótunarvinna fyrir nýtt félag er vel á veg komin. Þar er tekið á gildum fyrir félagið og framtíðarsýn þess og sett ákveðin fjárhagsleg markmið og tölulegir mælikvarðar. Lögð er áhersla á heildstæða og öfluga vinnustaðarmenningu eftir því sem það er hægt enda dreifist starfsemi félagsins um landið. Stjórn Isavia telur mikilvægt að starfsfólkið móti sjálft vinnuferla og starfsáætlanir. Ráðgert er að ljúka gerð verk-lagsreglna fyrir meginþætti starfseminnar fyrir árslok 2010.

#### SKIPURIT LIGGUR FYRIR EN STEFNUMÓTUN ER ÓLOKIÐ

Vönduð og regluleg upplýsingamiðlun getur ráðið nokkru um það hvort sameining heppnast eða ekki. Því er mikilvægt að unnin sé sérstök kynningaráætlun um miðlun upplýsinga og boðleiðir til ólíkra hagsmunaaðila, svo sem starfsmanna, almennings, viðskiptavina og erlendra samstarfsaðila. Ríkisendurskoðun óskaði eftir að fá eintak af kynningaráætlun fyrir sameiningu Keflavíkurflugvallar og Flugstoða en engin formleg áætlun var til. Í svari stjórnar Isavia segir að haldnir hafi verið starfsmannafundir um leið og sameiningarverkefnið var formlega sett af stað 1. febrúar sl. og síðan reglulega á sameiningartímanum á fjölmörgum starfsstöðvum félagsins. Einnig hefur innra net félagsins verið notað til að koma skilaboðum áfram til starfsmanna ásamt því að tölvupóstar hafa verið sendir. Stjórn og forstjóri hafa leitast við að upplýsa starfsmenn eftir fremsta megni um gang og stöðu sameiningarmála og hefur nán samvinna með starfsmönnum verið rauður þráður í sameiningarferlinu.

#### STJÓRNENDUR ISAVIA LEITAST VIÐ AÐ UPPLÝSA UM STÖÐU SAMEININGAR



## 2.5 VERKSTJÓRN Í SAMRUNAFERLI

Ein forsenda árangursríkrar sameiningar er að verkefni þeirra sem stjórna sameiningarferlinu sé formlega skilgreint í erindisbréfi eða starfslýsingu og að í upphafi liggi fyrir hvernig miðlun upplýsinga milli lykilaðila verði háttáð. Lykilaðilar í sameiningarferli geta verið stýrihópur sameiningar, verkefnisstjóri, tengiliður ráðuneytis, ráðgjafar og forstöðumenn. Með erindisbréfi eða starfslýsingu er tryggður sameiginlegur skilningur á verkefninu og að verkaskipting, ábyrgð og boðleiðir lykilaðila séu vel skilgreind. Slíkt er forsenda þess að þeir geti unnið sem ein heild. Hlutaðeigandi ráðuneyti þarf að geta veitt stjórnendum stuðning við undirbúning og framkvæmd sameiningar þar sem ráðherra ber pólitíska ábyrgð á verkefnum stofnana og fyrirtækja sem heyra undir ráðuneyti hans. Ríkisendurskoðun telur að vanda þurfi sérstaklega vel til undirbúnings sameiningar og verkefnastjórn þegar í hlut eiga stofnanir eða verkefni sem heyra undir fleiri en eitt ráðuneyti. Í slíkum tilvikum er mikilvægt að tryggja sem best samræmi og samfellu með heildstæðri verkefnastjórn eða nákvæmri skilgreiningu á því hvenær og hvernig ábyrgð færast á milli aðila.

Haustið 2009 vann samgöngu- og sveitarstjórnarráðuneyti að lagafrumvarpi um samruna félaganna og samþykkti Alþingi það 29. desember 2009 sem lög nr. 153/2009. Í bráðabirgðaákvæði þeirra eru nákvæmar tímasetningar um skipun stjórnar og sameiningu félaganna og var þeim fylgt eftir. Fjármálaráðherra skipaði í stjórn nýs félags 29. janúar 2010 og tók hún yfir rekstur félaganna og ábyrgð á sameiningarferlinu. Samgöngu- og sveitarstjórnarráðuneyti fór því með eignarhlut ríkisins í Flugstoðum og Keflavíkurflugvelli til þess tíma en fjármálaráðuneyti eftir þann tíma. Stjórnin ákvað að ráða formann stjórnar sem verkefnisstjóra í aðdraganda sameiningar, þ.e. í febrúar 2010. Endanlega sameinuðust félögin þremur mánuðum síðar, þ.e. 1. maí 2010. Ríkisendurskoðun óskaði fyrst eftir svörum frá samgöngu- og sveitarstjórnarráðuneyti í apríl á þessu ári. Þegar þau bárust var haft samband við tengilið ráðuneytisins sem í samtalinu vísaði málinu til fjármálaráðuneytis. Vegna óvissu um hvort þessara tveggja ráðuneyta bæri ábyrgð á undirbúningi sameiningar var óskað eftir formlegum svörum frá þeim. Í svörum ráðuneytanna og á fundum með verkefnisstjóra og starfsmönnum samgöngu- og sveitarstjórnarráðuneytis kom fram að hlutverk lykilaðila hafi ávallt verið skilgreint, m.a. með áður nefndum lögum og við ráðningu verkefnisstjóra sameiningar. Að sögn fulltrúa ráðuneytanna voru þau líka í reglulegum og góðum samskiptum.

Í umsögn stjórnar Isavia segir að hún telji að sameining Flugstoða og Keflavíkurflugvallar hafi tekist mjög vel þó að félagið hafi þurft að kljást við stórkostlegar náttúruhamfarir á sameiningartímanum sem m.a. lömuðu flugsamgöngur, drógu verulega úr tekjustreymi fyrirtækjanna og kröfðust endurskipulagningar á lendingarstöðum millilandaflugs. Stjórn Isavia telur einnig að leiðsögn og aðgengi að stjórnendum í samgöngu- og sveitarstjórnarráðuneyti og fjármálaráðuneyti hafi verið algjört á tímabilinu og aldrei dráttur á svörum þaðan. Þá hafi fjármálaráðuneyti, sem fulltrúi eigenda, fengið greiðar upplýsingar í öllu ferlinu. Fundargerðir stjórnarfunda og önnur gögn hafi verið send reglulega til ráðuneytisins, auk þess sem margir fundir hafi verið haldnir og samtöl verið tíð. Lög um sameininguna og ákvæði þeirra hafi einnig verið mjög skýr og fyrrnefnd skýrsla starfshóps góður leiðarvísir fyrir stjórn Isavia. Stjórnin vekur að lokum athygli á að því að bæði samgöngu- og sveitarstjórnarráðuneyti og fjármálaráðuneyti hafi lýst yfir ánægju með framkvæmd sameiningarinnar.

**TRYGGJA ÞARF  
SAMFELLU Í  
VERKEFNASTJÓRN**

**HLUTVERK LYKILAÐILA  
SKILGREINT OG GÓÐ  
SAMSKIPTI MILLI RÁÐU-  
NEYTA**

**RÁÐUNEYTIMENNING  
MED FRAMKVÆMD  
SAMEININGAR**

# 3 SVÖR SAMGÖNGU- OG SVEITAR-STJÓRNARRÁÐUNEYTIS UM UNDIRBÚNING SAMEININGAR

[Endanleg svör bárust Ríkisendurskoðun 4. október 2010.]

## a. MARKMIÐ MEÐ SAMEINGU

### 1. HVER ERU RÖKIN FYRIR SAMEINGU?

„Ýmis rök mæltu með sameiningu þessara félaga. Flugstoðir ohf. tóku til starfa 1. janúar 2007 og var hlutverk félagsins að reka alla flugvelli nema Keflavíkurflugvöll sem heyrði undir utanríkisráðuneytið. Í ársbyrjun 2008 voru málefni Keflavíkurflugvallar flutt til samgönguráðuneytis og voru þar með öll flugmál komin undir stjórn þess. Hófst þá undirbúningur að stofnun opinbers hlutafélags um sameinaðan rekstur Keflavíkurflugvallar og Flugstöðvar Leifs Eiríkssonar sem hófst 1. janúar 2009. Með flutningi á málefnum Keflavíkurflugvallar til samgönguráðuneytisins voru taldar nýjar forsendur fyrir sameiningu þessara tveggja opinberu hlutafélaga og viðraði samgönguráðherra þá hugmynd með þeim rökum að sameinað félag yki samkeppnishæfni Íslands og styrkti innviði samfélagsins. Þegar efnahagsörðugleikarnir dundu á þjóðinni haustið 2008 voru enn frekari forsendur til sameiningarinnar. Rök fyrir sameiningu eru því einkum að nýta betur fjármuni og alla innviði sem snúa að flugvallarekstri, flugleiðsögu og rekstri flugstöðva alls staðar á landinu. Bæta má við þeim samfélagslegu markmiðum að með sameiningu væri unnt að auka hagkvæmni, skilvirkni, fagþekkingu og stjórn á flugvöllum og flugleiðsögu á Íslandi og stuðla að jákvæðri byggðapróun. Þar sem samgöngu- og sveitarstjórnarráðherra taldi sameiningu þessara tveggja félaga ákjósanlega svo fremi að sameinað félag yrði öflugra en þau tvö sem fyrir voru skipaði hann starfshóp í janúar 2009 til að leggja fram tillögur um sameininguna.“

### 2. HVER ER FRAMTÍÐARSÝN OG MARKMIÐ FYRIR SAMEINADA STOFNUN/VERKEFNI?

„Framtíðarsýnin er ein sjálfbær heild sem stendur vel í alþjóðlegri samkeppni. Markmiðið með sameiningunni er að bæta hagkvæmni, skilvirkni, fagþekkingu, þjónustu og stjórn á flugvöllum og í flugleiðsögu á Íslandi. Jafnframt er ætlunin með þessu að stuðla að jákvæðri byggðapróun.“

### 3. HVADA MEGINBREYTINGAR VERÐA Á ÞJÓNUSTU OG FORGANGSRÖÐUN VERKEFNA FRÁ ÞVÍ SEM ÁÐUR VAR?

„Yfirstjórn og ábyrgð á rekstri og þjónustu flugvalla og flugleiðsöguþjónustu innanlands og á öllu íslenska flugstjórnarsvæðinu verður á einni hendi og stjórn félagsins og forstjóri setur

fram forgangsröðun í samræmi við stefnu samgönguáætlunar hverju sinni. Fagleg ábyrgð á félaginu er hjá samgöngu- og sveitarstjórnarráðherra en fjármálaráðherra fer með eignarhlut ríkisins.“

#### 4. HVAÐA MÆLIKVARÐAR VERÐA NOTAÐIR TIL AÐ LEGGJA MAT Á ÁRANGUR SAMEININGAR?

„Langtímamarkmið er sjálfbær rekstur félagsins að teknu tilliti til leyfilegra ríkisstyrkja í samræmi við Evrópureglur. Talið er skynsamlegt að taka nokkur skref í átt að sjálfbærni í rekstri. Aðrir mælikvarðar lúta að samhæfingu þekkingar t.d. á sviði flugverndar og þjónustu við hreyfihamlaða. Flugstoðir geta lært mikið af Keflavíkflugvelli á þeim sviðum. Þá er stefnt að því að sveigjanleiki aukist til muna. Nú þegar hefur mikið reynt á samhæfingu og sveigjanleika í tengslum við eldgosin á Fimmvörðuhálsi og í Eyjafjallajökli. Vel hefur tekist til og ljóst að sameiningin er þegar farin að skila sér í samhæfðum viðbrögðum til hagsbóta fyrir bæði félög.“

### b. FJÁRHAGSLEGT MAT

#### 5. HEFUR FARIÐ FRAM FJÁRHAGSLEGT MAT Á SAMEINGU STOFNANA?

„Já. Farið hefur fram fjárhagslegt mat á nokkrum sviðum félaganna, m.a. á flugleiðsöguþjónustu, fjármála- og starfsmannasviði og upplýsingakerfum.“

#### 6. HVER ERU FJÁRHAGSLEGU MARKMIÐIN OG HVERNIG Á AÐ NÁ ÞEIM? I. FÆKKA STARFSFÓLKI? II. SAMNÝTA HÚSNÆÐI, TÆKI O.S.FRV? III. ANNAÐ – HVAÐ?

„Langtímamarkmiðið er sjálfbær rekstur sbr. hér að ofan. Verið er að vinna að fjárhagslegri endurskipulagningu. Starfsmönnum hefur þegar verið fækkað. Þá stendur til að samnýta bæði húsnæði og tæki. Nánari áætlun er í vinnslu.“

#### 7. HEFUR VERIÐ GERÐ REKSTRARÁÆTLUN FYRIR SAMEINADA STOFNUN? I. FYRIR FYRSTA REKSTRARÁRIÐ? II. LANGTÍMAÁÆTLUN (3-5 ÁRA)?

„Já. Rekstraráætlun fyrir árið 2010 er í gildi. Framkvæmdastjóri fjármálasviðs mætir mánaðarlega fyrir stjórn félagsins og fer yfir rekstrarstöðuna. Langtímaáætlun er í vinnslu.“

#### 8. HVER ER ÁÆTLAÐUR HEILDARKOSTNAÐUR VIÐ SAMEINGUNA?

„Í umsögn fjármálaráðuneytisins um frumvarp til laga um samruna félaganna kemur fram að ekki sé gert ráð fyrir að útgjöld ríkissjóðs muni aukast við sameiningu félaganna. Að auki er fyrirbyggjandi að framlag ríkissjóðs til félagsins muni skerðast á árinu 2011 í samræmi við markmið ríkisstjórnarinnar í ríkisfjármálum. Lækkun á framlagi ríkisins verður í kringum 300 m.kr. á árinu 2011. Stefnt er að því að hagræðingaraðgerðir standi að fullu undir kostnaði sem fellur til við sameininguna.“

### c. STJÓRNUN SAMEININGAR

#### 9. ER BÚIÐ AÐ SKIPA Í STÝRIHÓP OG RÁÐA VERKEFNISSTJÓRA?

„Já. Þórólfur Árnason formaður stjórnar Flug-Kef ohf. var ráðinn verkefnisstjóri sameiningarinnar mánuðina febrúar til apríl 2010. Stjórn félagsins samþykkti tillögu fjármálaráðuneytisins þess efnis á stjórnarfundum. Formaður stjórnar vék af fundi þegar fjallað var um tillöguna. Við fundarstjórn tók varaformaðurinn Rannveig Guðmundsdóttir.“

#### 10. HAFI UMBOÐ OG ÁBYRGÐ LYKILAÐILA Í SAMEININGARFERLINU VERIÐ SKILGREIND FORMLEGA? HVERNIG?

„Já. Í lögum nr. 153/2009 um samruna hlutfélaganna Flugstoða og Keflavíkurflugvallar er umboð og ábyrgð skilgreind. Í ákvæði til bráðabirgða segir: „Stofnfundur nýs félags sem stofnað er skv. 1. gr. skal haldinn fyrir 31. desember 2009. Skal á stofnfundi leggja fram til samþykktar stofnyfirlýsingu og samþykktir fyrir félagið í samræmi við ákvæði laga þessara og ákvæði laga um hlutfélög, nr. 2/1995. Á þeim fundi skal kjósa félaginu stjórn sem starfar fram að fyrsta aðalfundi félagsins, svo og endurskoðanda félagsins. Heimilt er að stofna hlutfélagið með stofnfé að fjárhæð 10 millj. kr. sem greiðist úr ríkissjóði. Á stofnfundi félagsins skal taka ákvörðun um samruna skv. 1. gr. og hvenær hann tekur gildi, sem skal vera innan fjögurra mánaða, en tímamark samruna skal miðast við áramót 2009–2010. Stofnefnahagsreikningur yfirtökufélags skal liggja fyrir eigi síðar en 31. mars 2010. Þegar stofnefnahagsreikningur liggur fyrir skal halda framhaldsstofnfund þar sem stofnefnahagsreikningurinn er lagður fram og hlutfé hins nýja félags ákveðið á grundvelli efnahagsreikninga hinna sameinuðu félaga. Tilkynning skv. 2. gr. skal send til hlutfélagaskrár innan mánaðar frá því að samruninn hefur tekið gildi og telst þá Flugstoðum ohf. og Keflavíkurflugvelli ohf. slitið með samruna við hið nýja félag.“ Í samræmi við lögina var stjórn kosin á stofnfundi og henni falið að vinna að samruna félaganna. Þá samþykkti stjórn félagsins að ráða verkefnisstjóra sameiningarinnar, eins og að framan greinir. Lykilaðilar voru skilgreindir og verkefnisstjóra falið að upplýsa reglulega um framvindu samrunans.”

#### 11. LIGGUR FYRIR HVERNIG STAÐIÐ VERÐUR AÐ MIÐLUN UPPLÝSINGA MEÐAL LYKILAÐILA SAMEININGAR?

„Já. Verkefnisstjóra sameiningarinnar hefur verið falið að miðla upplýsingum til lykilaðila m.a. upplýsingum um framvindu samrunaáætlunarinnar og upplýsingum af fundum stjórnar Isavia.”

### d. SAMRUNAÁÆTLUN

#### 12. HEFUR RÁÐUNEYTIÐ SAMÞYKKT SAMRUNAÁÆTLUN (VERK-, TÍMA-, KOSTNAÐARÁÆTLUN)?

„Já. Verkefnisstjóri sendi ráðuneytinu samrunaáætlun til samþykktar þann 5. mars sl. Ráðuneytið hefur samþykkt áætlunina. Sjá hjálagt skjal.”

#### I. HVENÆR ER RÁÐGERT AÐ LJÚKA VINNU VIÐ LANGTÍMASTEFNUMÓTUN FYRIR SAMEINADA STOFNUN?

„Stefnumótunarvinna félagsins hófst í mars og er ráðgert að henni ljúki fyrir árslok 2010. Hópur lykilstarfsmanna hefur unnið að stefnumótuninni með ráðgjafa frá fyrirtækinu Expectus. Sjá minnisblað hjálagt.”

#### II. HVENÆR ER RÁÐGERT AÐ LJÚKA VINNU VIÐ NÝTT SKIPURIT?

„Bráðabirgðaskipurit félagsins sem er fléttun á skipuritum Keflavíkurflugvallar og Flugstoða tók gildi 1. maí 2010. Byrjað var á því að samþætta fjármál, starfsmannabjónustu og upplýsingatækni. Í kjölfarið hófst vinna við framtíðarskipurit sem hefur tekið gildi. Hjálagt fylgja skipurit félagsins.”

#### III. HVENÆR ER RÁÐGERT AÐ LJÚKA VERKLAGSREGLUM FYRIR MEGINÞETTI STARFSEMINNAR (T.D. INNKAUP)?

“Fyrir árslok 2010.”

### 13. ER RÁÐGERT AÐ ENDURSKOÐA SAMRUNAÁÆTLUNINA REGLULEGA? HVERSU OFT?

„Já. Verkefnisstjóri upplýsir stjórn félagsins og lykilaðila í samgöngu- og fjármálaráðuneytinu reglulega um framvindu og mögulegar fyrirstöður í ferlinu. Samrunaáætlunin verður endurskoðuð ef ástæða þykir til.“

### 14. HVERJAR ERU HELSTU ÁHÆTTUR Í SAMEININGARFERLINU?

„Starfsemi félagsins grundvallast að mestu leyti á starfsleyfi frá Flugmálastjórn Íslands og þeim fjölmörgu þekkingarstarfsmönnum sem starfa hjá félaginu. Stjórn og forstjóri félagsins hafa lagt mikla áherslu á að lágmarka áhættu á þessum tveimur sviðum. Flugmálastjórn hefur gefið út starfsleyfi og flugvallarskírteini til reksturs allra flugvalla Ísavia á landinu og gilda þau til 31. janúar 2011. Til að lágmarka óvissu meðal lykilstarfsmanna var ákveðið að auglýsa ekki stöður, að undanskilinni stöðu forstjóra félagsins. Verkefnisstjóri sameiningarinnar hefur upplýst ráðuneytið um það að full mannað sé í allar stöður og að einungis einn stjórnandi hafi látið af störfum.“

#### I. TIL HVADA RÁÐSTAFANA VERÐUR GRIPIÐ TIL AÐ FYRIRBYGGJA AÐ SAMEININGIN MISTAKIST?

„Vísað er í svar að ofan um helstu áhættur. Einnig hefur verið lögð áhersla á að hraða sameiningu eins og kostur er og að halda góðu upplýsingaflæði til starfsmanna.“

### 15. HVADA AÐGERÐIR VERÐUR RÁÐIST Í TIL AÐ TRYGGJA ÖFLUGA VINNUSTAÐAMENNINGU Í SAMEINADRI STOFNUN?

„Verkefnið er í höndum forstjóra félagsins. Ráðuneytið hefur vitneskju um að mikil áhersla hafi verið lögð á gott upplýsingaflæði m.a. gagnvirkan innri vef. Þá hafa starfsmenn beggja félaga tekið virkan þátt í stefnumótunarvinnu fyrir sameinað félag.“

### 16. HEFUR VERIÐ GERÐ KYNNINGARÁÆTLUN? HVERNIG HEFUR SAMEININGIN VERIÐ KYNNT HINGAÐ TIL?

„Já. Verkefnisstjóra sameiningarinnar, í samráði við forstjóra, var falin ábyrgð á kynningarmálum. Hugmyndin um sameiningu var upphaflega kynnt með útgáfu skýrslu starfshóps um mögulega sameiningu þessara tveggja opinberu hlutafélaga. Var hún birt á vef ráðuneytisins og stofnananna auk þess sem fjallað var um hana í fjölmiðlum. Í kjölfarið heimsótti ráðherra ásamt embættismönnum og formanni starfshópsins vinnustaði beggja félaga þar sem skýrslan var kynnt og þau áform ráðherra að hrinda af stað undirbúningi sameiningar. Eftir að nýtt félag hafði verið stofnað um reksturinn í lok janúar 2010 hélt stjórnin fundi á hinum ýmsu starfsstöðvum félagsins og greindi frá nánara fyrirkomulagi við lokaskref í undirbúningi sameiningar. Á fundi stjórnar hinn 11. febrúar var ákveðið að fela formanni stjórnar (verkefnisstjóra) ábyrgð á fræðslu til starfsmanna í samrunaferlinu. Haldnir voru fjölmargir fundir með starfsmönnum ásamt því að opnaður var gagnvirkur innri vefur.“

## e. ANNAÐ

### 17. VILL RÁÐUNEYTIÐ KOMA FLEIRI ATRÍÐUM Á FRAMFÆRI VARÐANDI SAMEININGUNA?

„Ráðuneytið telur að sameiningin hafi gengið mjög vel og er stolt af hinu nýja sameinaða félagi. Ráðuneytið bendir á gagnsemi þess að skoða heildrænt undirbúning sameiningar og útkoma sameiningar.“

## 4 SVÖR ISAVIA UM UNDIRBÚNING SAM- EININGAR

[Svör stjórnar Isavia ohf. bárust Ríkisendurskoðun þann 5. júní 2010 en þeim var svarað að hluta þar sem samgöngu- og sveitarstjórnarráðuneytið hafði að þeirra mati þegar svarað seinni hluta spurningalistans með fullnægjandi hætti.]

### a. MARKMIÐ MEÐ SAMEINGU

#### 1. HVER ERU RÖKIN FYRIR SAMEINGU?

„Ýmis rök mæltu með sameiningu þessara félaga. Flugstoðir ohf. tóku til starfa 1. janúar 2007 og var hlutverk félagsins að reka alla flugvelli nema Keflavíkurlugvöll sem heyrði undir utanríkisráðuneytið, auk þess að veita flugumferðar- og flugleiðsöguþjónustu fyrir innanlands- og millilandaflug sem og yfirflugþjónustu yfir Norður-Atlantshafið. Í ársbyrjun 2008 voru málefni Keflavíkurlugvallar flutt til samgönguráðuneytis og voru þar með öll flugmál komin undir stjórn þess. Hófst þá undirbúningur að stofnun opinbers hlutafélags um sameinaðan rekstur Keflavíkurlugvallar og Flugstöðvar Leifs Eiríkssonar sem hófst 1. janúar 2009.

Með flutningi á málefnum Keflavíkurlugvallar til samgönguráðuneytisins voru taldar nýjar forsendur fyrir sameiningu þessara tveggja opinberu hlutafélaga og viðraði samgönguráðherra þá hugmynd með þeim rökum að sameinað félag yki samkeppnishæfni Íslands og styrkti innviði samfélagsins.

Þegar efnahagsörðugleikarnir dundu á þjóðinni haustið 2008 þóttu enn frekari forsendur til sameiningarinnar. Rök fyrir sameiningu eru því einkum að nýta betur fjármuni og alla innviði sem snúa að flugvallarekstri, flugleiðsögu og rekstri flugstöðva alls staðar á landinu. Bæta má við þeim samfélagslegu markmiðum að með sameiningu væri unnt að auka hagkvæmni, skilvirkni, fagþekkingu og stjórn á flugvöllum og flugleiðsögu á Íslandi. Þar sem samgöngu- og sveitarstjórnarráðherra taldi sameiningu þessara tveggja félaga ákjósanlega, svo fremi að sameinað félag yrði öflugra en þau tvö sem fyrir voru, skipaði hann starfshóp í janúar 2009 til að leggja fram tillögur um sameininguna.

Markmiðið með sameiningunni er að bæta hagkvæmni, skilvirkni, fagþekkingu, þjónustu og stjórn á flugvöllum og í flugleiðsögu á Íslandi.“

#### 2. HVER ER FRAMTÍÐARSÝN OG MARKMIÐ FYRIR SAMEINADA STOFNUN/VERKEFNI?

„Stjórn og stjórnendur hins sameinaða félags hafa undanfarnar vikur verið að vinna að framtíðarsýn fyrir hið sameinaða félag, en sú framtíðarsýn sem unnið er með er að um

verði að ræða eina sjálfbæra heild sem stendur vel í alþjóðlegri samkeppni. En ljóst er að hluti kerfisins, þ.e. innanlandskerfið, mun ekki verða sjálfbær heild í þeim skilningi að notendur greiði kostnað, heldur verður stór hluti að koma frá ríkinu. Sú framtíðarsýn sem sett hefur verið fram af stjórnendum félagsins er:

- Fyrir árslok 2025 hefur Isavia enn frekar styrkt stöðu sína sem fyrirmyndarfyrirtæki á sviði flugvallareksturs, flugleiðsöguþjónustu og tengdri starfsemi. Tekjur munu standa undir rekstri og nauðsynlegri fjárfestingu til að viðhalda rekstrinum. Velta félagsins mun hafa tvöfaldast með því að nýta auðlindir félagsins betur.
- Við munum þjóna viðskiptavinum okkar þannig að ánægja þeirra og gæði þjónustunnar verði með því besta sem þekkist hjá sambærilegum fyrirtækjum. Við höldum sérstöðu okkar sem felst í að bjóða víðtæka þjónustu í okkar geira og nýtum það til sóknar á nýja markaði. Tökum beinan þátt í þróun og markaðsstarfi með ferðaþjónustu- og flutningsaðilum í þeim tilgangi að auka umferð um okkar flugvelli, sem eru í sátt við umhverfið.
- Við verðum leiðandi í innleiðingu á nýjungum á sviði flugleiðsöguþjónustu og nýtum þau tækifæri sem til staðar eru vegna sérstöðu okkar og þekkingar. Starfsemin verður vottuð af viðurkenndum aðilum og í fremstu röð hvað varðar gæði og öryggi.
- Við höfum á að skipa hæfu og ánægðu starfsfólki sem vinnur saman sem liðsheild að markmiðum félagsins. Við aukum hlut kvenna í starfsmannahópnum og gerum vinnustaðinn einn þann eftirsóttasta á Íslandi. Við leggjum áherslu á hagkvæmni og samnýtingu starfsfólks til ná sem bestum árangri í okkar fjölþætta rekstri.“

### 3. HVADA MEGINBREYTINGAR VERÐA Á ÞJÓNUSTU OG FORGANGSRÖÐUN VERKEFNA FRÁ ÞVÍ SEM ÁÐUR VAR?

„Yfirstjórn og ábyrgð á rekstri og þjónustu flugvalla og flugleiðsöguþjónustu innanlands og á öllu íslenska flugstjórnarsvæðinu verður á einni hendi og stjórn félagsins og forstjóri setur fram forgangsröðun í samræmi við stefnu stjórnar hverju sinni.“

### 4. HVADA MÆLIKVARÐAR VERÐA NOTAÐIR TIL AÐ LEGGJA MAT Á ÁRANGUR SAMEININGAR?

„Ljóst er að miðað við framtíðarsýn félagsins um það að tekjur félagsins standi undir rekstri og nauðsynlegri fjárfestingu að það verði sá mælikvarði sem notaður verður til að leggja mat á árangur sameiningar. Ásamt því að mikil áhersla verður lögð á samvinnu milli aðila og auka á fagþekkingu og miðla henni milli eininga.“

## b. FJÁRHAGSLEGT MAT

### 5. HEFUR FARIÐ FRAM FJÁRHAGSLEGT MAT Á SAMEININGU STOFNANA?

„Ekkert formlegt fjárhagslegt heildarmat hefur farið fram um sameiningu fyrirtækjanna, en það var ljóst fyrir sameiningu að mikil samvinna var á milli félaganna, m.a. á sviði flugleiðsöguþjónustu, tækniþróunar og fleira. Í skýrslu starfshóps um sameiningu Keflavíkurflugvallar ohf. og Flugstoða ohf. kom fram að sameinað félag með vel skilgreindum rekstrarþáttum og markmiðum væri betur í stakk búið til að hafa heildarsýn á málaflokkinn. Sameinað fyrirtæki væri þannig hæfara til að móta stefnu um samþættingu verkefna, ná auknu hagræði í rekstri og fjárfestingum, veita betri þjónustu og vera færara um hvers kyns þróun og sókn í málaflokknum. Hér liggur því aðaláherslan á sterkara og

öflugra fyrirtæki. Helstu þættir sem fram geta komið í hagræðingu eru þeir þættir sem eru hliðstæðir, svo sem yfirstjórn, stoðdeildir, flugleiðsaga, og yfirstjórn á flugvöllum. En þó verður að koma fram að rekstur Keflavíkurflugvallar er afar ólíkur rekstri annarra flugvalla, sérstaklega hvað varðar stærð, reglur og kvaðir og ekki síst umferð um flugvellina. Hið sameinaða félag á að vera betur í stakk búið til að leita nýrra verkefna, sem eftt getur starfsemina til framtíðar. En til að ná þessum markmiðum er mjög mikilvægt að stjórn og stjórnendur hafi fulla stjórn bæði á tekju- og kostnaðarhlið rekstrarins. Það er ljóst að ábyrgð á afkomu félagsins veður háð því að stjórnendur fyrirtækisins geti brugðist við aðstæðum hverju sinni, bæði á tekju- og gjaldahlið rekstrar.“

6. HVER ERU FJÁRHAGSLEGU MARKMIÐIN OG HVERNIG Á AÐ NÁ ÞEIM? I. FÆKKA STARFSFÓLKI? II. SAMNÝTA HÚSNÆÐI, TÆKI O.S.FRV? III. ANNAÐ – HVAÐ?

„Eins og áður segir er sjálfbær rekstur langtíma fjárhagslegt markmið fyrirtækisins. Það verður annars vegar gert með auknum tekjum og samnýtingu á kostnaði. Að hluta til eru framtíðartekjumöguleikar félagsins ekki ljósir, aðallega hvað varðar fjármögnun á innanlandskerfi flugvalla, en samkvæmt tilskipun frá EB um flugvallargjöld þarf að setja upp gjaldskrá sem unnið er samkvæmt á Keflavíkurflugvelli. Þannig er ljóst hvernig reka á þann hluta félagsins. Einnig er rekstur Alþjóðaflugumferðarþjónustunnar skýr, þar sem hann er rekinn í gegnum svo kallaðan Joint Finance samning við Alþjóðaflugmálastofnunina. Það er hins vegar fjárhagslegur rekstur innanlandskerfisins sem er óljós. Þannig er ekki ljóst hvaða kostnaður á að falla á innanlandskerfið og því óljóst hverjir tekjumöguleikar þess eru. Því hefur verið erfitt fyrir stjórnendur að setja niður fjárhagsleg markmið til langs tíma. Eingöngu hefur verið hægt að vinna ár fram í tímann, þ.e. núna er unnið að skilgreiningu rekstrar fyrir árið 2011.“

7. HEFUR VERIÐ GERÐ REKSTRARÁÆTLUN FYRIR SAMEINADA STOFNUN? I. FYRIR FYRSTA REKSTRARÁRIÐ? II. LANGTÍMAÁÆTLUN (3–5 ÁRA)?

„Félögin voru bæði með samþykka rekstraráætlun fyrir árið 2010 sem unnið hefur verið eftir en búið er að samræma bókhaldslykil og rekstur félagana var settur saman þann 1. maí 2010, en þá tók hið sameinað félag, þ.e. Isavia, yfir rekstur Keflavíkurflugvallar og Flugstoða. Unnið hefur verið að samræmingu og uppsetningu á rekstri og efnahag félagsins, en nokkur veigamikil atriði standa enn útaf sem enn hafa ekki fengist viðunandi lausnir á. Þar ber hæst skattaleg meðferð hins sameinaða félags, en ljóst er að niðurstaða Ríkisskattstjóra á því máli mun hafa veruleg áhrif á rekstur félagsins. Vegna ofangreinds er augljóst að ekki hefur verið unnt að vinna langtímaáætlun. Ástæða þess er þó einnig sú að ekki er ljóst hvernig fjármagna á framkvæmdir fyrirtækisins, en það hefur til að mynda komið fram í skýrslu Ríkisendurskoðunar um stofnun Keflavíkurflugvallar ohf. á sínum tíma að ljóst var að félagið í þeirri mynd sem það var í þá, hefði ekki bolmagn til að standa undir nýjum fjárfestingum með þeim tekjum sem áætlaðar voru til rekstrar. Á þeim tíma var um að ræða 1,7 ma.kr á ári og hefur þessi staða ekkert breyst og frekar versnað ef eitthvað, þar sem engir fjármunir hafa fengist í gegnum samgönguáætlun til Keflavíkur og er ekki fyrirhugað a.m.k ekki næstu 3 árin. Einnig liggur fyrir að fara á í frekari fjárfestingar, svo sem Samgöngumiðstöð og flughlöð í Reykjavík og stækkun á flugstöð á Akureyri, án þess að fjármögnun þessara verkefna sé skýr.“



## 8. HVER ER ÁÆTLAÐUR HEILDARKOSTNAÐUR VIÐ SAMEININGUNA?

„Ekki hefur verið lagt mat á heildarkostnað vegna sameiningarinnar, en ljóst er að um einskiptis kostnað verður að ræða. Helstu kostnaðarliðir eru samræming á fjárhagsbók-haldi, tölvukerfum, og upplýsingatæknikerfum, sem ljóst er að muni auka hagkvæmni og sparnað til lengri tíma litið. Einnig er um að ræða kostnað til að mynda vegna breytinga á störfum stjórnenda beggja fyrirtækjanna, svo sem framkvæmdastjóra og forstjóra, en sá kostnaður liggur enn ekki fyrir þar sem endanlegt skipurit hefur ekki verið samþykkt.“